

Programa de Gobierno Universidad de Aysén 2026-2030

Víctor Cubillos G. MV; PhD
Candidato a Rector.

El diseño del "Programa de Gobierno Universidad de Aysén 2026-2030" se fundamenta en una rigurosa evaluación de la realidad institucional, reconociendo los objetivos fundacionales, las fortalezas y las debilidades de la Universidad. Para asegurar la pertinencia y la continuidad de la gestión, nuestra propuesta incorpora y da cumplimiento a los lineamientos establecidos en documentos vigentes, tales como: el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI 2019-2023), el Plan de Administración Provisional (PAP 2024-2025), el Plan de Mejora Institucional, el Informe de Acreditación Institucional CNA, Documento de Trabajo "Dialogo UAysén" y Políticas Regionales.

En consecuencia, proponemos un Gobierno Institucional enfocado y realista que iniciará con un diagnóstico integral y de visión global. Este proceso no solo identificará las brechas, sino que establecerá directamente las vías de solución más efectivas e innovadoras. Siendo conscientes de la naturaleza dinámica de la Universidad y el flujo constante de normativas, nuestro programa se concibe como **una hoja de ruta estratégica comprometida con la acción** y no como un listado de tareas imposibles de cumplir, por que ello implica utilización de recursos o tiempo más allá del que podemos comprometer. Priorizaremos únicamente aquellos aspectos críticos para asegurar el desarrollo sostenido y la estabilidad institucional, garantizando una gestión ágil y adaptable que concentra los recursos y esfuerzos en obtener los resultados de mayor impacto dentro de nuestra gestión.

El presente documento, consta de 5 capítulos:

- I. Creación de la Universidad de Aysén (UAysén).
- II. Plan de Administración Provisional (PAP).
- III. Situación Actual de la Universidad de Aysén.
- IV. Documentos Relevantes Para Considerar en la Formulación del Programa de Gobierno 2026-2030.
- V. Programa de Gobierno Universidad de Aysén 2026-2030.

I.- CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE AYSÉN

El año 1842 se fundó la Universidad de Chile, posteriormente el año 1947 se llevó a cabo la creación de la Universidad Técnica del Estado y en los años 1980-1981 se generaron las Universidades derivadas. Desde aquellas fechas, Chile no había impulsado nuevas universidades estatales que permitieran fortalecer el rol del Estado en el desarrollo de sus territorios. Fue así como el 18 de junio del 2014, se envió al Congreso el proyecto de creación de dos nuevas Universidades Regionales, la de Aysén (UAysén) y O'Higgins (UOH) proceso que culminó el 7 de agosto del 2015 con la publicación de la Ley 20.842.

La principal razón de la creación de las Universidades Regionales fue completar la red nacional de universidades estatales, asegurando que todas las regiones de Chile contaran con, al menos, una universidad pública y estatal. De esta forma, se saldó una deuda histórica con dos regiones, la de Aysén y O'Higgins ya que eran las únicas que no poseían Universidad Estatal Propia, generando una desigualdad en el acceso a la educación superior de carácter público. Por otra parte, hay que señalar que dentro de sus objetivos estaba el fortalecimiento de la educación pública en todos sus niveles.

Mediante la creación de estas universidades, se buscaba reducir las altas tasas de migración de estudiantes de la enseñanza media, a otras regiones (principalmente la Metropolitana) para continuar sus estudios, lo cual tenía consecuencias negativas para el desarrollo social y económico de sus regiones de origen.

La creación de las universidades de las regiones de Aysén y O'Higgins fue una demanda surgida con fuerza en los “Diálogos Ciudadanos” (Bachelet, 2014). Este movimiento también se expresó en el Gobierno Regional del 2014 y en el actual, quienes en los respectivos Planes Especiales de Zonas Extremas (PEDZE), han valorado la contribución de la Universidad de Aysén en el Desarrollo Regional.

“La creación de las Universidades Regionales Estatales, potenciara el desarrollo de la investigación científica en materias relacionadas con recursos naturales y de interés patrimonial propios de las respectivas regiones, para el caso de la UAysén, se espera que esta se transforme en un centro mundial en el estudio de la glaciología, ecosistemas de fiordos y canales, recursos hídricos, y sitios arqueológicos, entre otros. La UAysén será un centro de excelencia para el pensamiento y generación de conocimiento a nivel nacional e internacional, considerando para ello la docencia, investigación y vinculación con el medio, en sus más altos estándares, abriendo espacios para el pensamiento crítico, el desarrollo humano, social y regional” (GORE, 2014).

En el PEDZE actual del Gobierno Regional, se aprecia su compromiso con la UAysén con un aporte de \$29.836.759 para la construcción de su infraestructura fundacional (GORE, 2025).

La fundación de la UAysén ha sido un hito, es la tercera vez en la historia de Chile (y la primera desde 1842) que se crea una Universidad del Estado, que no derivaba de otra existente.

Desarrollo Regional y Pertinencia.

- Con la creación de las Universidades Regionales, se reafirma el compromiso del Estado con la provisión de la educación superior de calidad como un derecho social, y no como un bien de consumo.
- Las nuevas universidades se concibieron como motor de desarrollo cultural, científico y económico de sus regiones, con un enfoque en la pertinencia territorial.
- Por otra parte, a la Universidades Regionales se les encomendó la misión de contribuir preferentemente al desarrollo cultural, material y social de sus respectivas regiones.
- Finalmente, debían generar investigación y conocimiento aplicado que respondiera directamente a las necesidades y desafíos específicos de las regiones. En el caso de la UAysén con énfasis en el desarrollo sustentable y la conservación de la Patagonia.

En resumen, el objetivo de la creación de las Universidades Regionales fue establecer instituciones que garanticen el derecho a una educación superior estatal y de calidad, impulsando a su vez el desarrollo socio económico regional a través de la descentralización.

II.- PLAN DE ADMINISTRACIÓN PROVISIONAL (PAP)

El Plan de Administración Provisional (2024-2025), ejecutado en la UAysén reúne los aspectos más relevantes de la estrategia de fortalecimiento de la Universidad, durante el periodo de Administración Provisional, esto, con el objeto de superar los problemas y dificultades que desembocaron en la designación del Dr. Juan Pablo Prieto Cox, como Administrador Provisional el 4 de enero del 2024.

Causas por las cuales el Ministerio de Educación toma la decisión de nombrar un Administrador Provisional para la Universidad de Aysén (artículo 6, literal a), de la Ley 20800).

A continuación, en los puntos 1, 2 y 3 se explican las razones del nombramiento del **Administrador Provisional, en la Universidad de Aysén.**

La información presentada a continuación fue obtenida del documento Plan de Administración Provisional 2024-2025, el cual se inició en enero del 2024 y finalizada en enero del 2026.

1. Situación financiera deteriorada de la universidad, que se reflejaba en pérdidas operacionales en los cuatro últimos años y pérdidas netas de magnitud creciente en los últimos dos cierres. Además, de problemas de liquidez de tal magnitud, que no permitían garantizar el pago total de remuneraciones desde septiembre del 2023.
2. Deficiencias significativas en los procesos de supervisión, control y gestión de la operación universitaria daban cuenta de una falta de cuidado en lo que se refiere a cautelar sus intereses financieros y contribuir en mantener e incrementar el patrimonio institucional.
3. Incumplimiento de sus compromisos laborales y administrativos, por lo que no era posible garantizar la viabilidad financiera y administrativa del proyecto institucional. De no implementar medidas suficientes en el corto plazo, la Universidad podría incumplir sus compromisos académicos con los estudiantes.

*En forma resumida, podríamos decir que las grandes debilidades que presentaba la Universidad de Aysén y que desencadenaron en la necesidad del Plan de Administración Provisional (PAP), se relacionaron con debilidades en torno a la **gestión**, la **estructura** y la **situación financiera**, por lo tanto, ha sido en estos ámbitos en que se ha focalizado principalmente la solución de los problemas existentes.*

El considerar el Plan de Administración Provisional en el presente documento, tiene como propósito el hacer claridad de las causas que lo generaron y de las medidas tomadas para su rectificación, esto debido a que muchas de sus

acciones se deberán mantener en el tiempo, y por tal razón ser parte de este Programa de Gobierno de la Universidad de Aysén 2026-2030.

Una constante sobre las principales debilidades de la UAysén, que se repiten en el **Plan de Administración Provisional** y en el **informe de la Primera Acreditación Institucional** (otorgada en abril de 2023 por la CNA Resolución Exenta N° 718) se relaciona con 5 aspectos (Ejes) que se presentan a continuación, dada la necesidad de considerarlos como parte del futuro Programa de Gobierno Universidad de Aysén 2026-2030.

Eje	Debilidades Críticas (Informe CNA 2023 y Plan Administración Provisional 2024-2025)
Gestión Financiera (Crisis)	Estructura financiera desequilibrada con elevadas pérdidas operacionales y netas desde su creación, patrimonio decreciente e indicadores ajustados.
	Concentración de fuentes de ingreso en transferencias y aportes estatales, sin una adecuada diversificación.
Estructura Organizacional	Sobredotación de personal no académico (administrativo y profesional), lo que no se condice con la baja matrícula existente.
	Exceso de procedimientos burocráticos que imponen restricciones a la fluidez de los procesos y afectan la oportuna toma de decisiones.
Planificación y Aseguramiento de la Calidad (SAC)	Falta de mecanismos que aseguren el seguimiento, monitoreo y evaluación periódica del <u>Plan Estratégico de Desarrollo Institucional</u> (PEDI) para la toma de decisiones.
	El cumplimiento de los compromisos establecidos en el <u>Plan de Mejora</u> anterior (2019) fue parcial.
Infraestructura	La infraestructura física (destinada a docencia, servicios y recreación) es insuficiente para atender las necesidades de la comunidad universitaria.
	La instalación del Campus Coyhaique se ha visto postergada en varias ocasiones.
Docencia y Academia	Débil articulación entre las acciones institucionales y la gestión de las carreras profesionales que permitan mejorar la retención y titulación oportuna.
	Investigación incipiente y con escaso desarrollo que se traduzca en mejoras en la calidad de la docencia impartida.

A continuación, se presentan los Resultados Esperados del Plan de Administración Provisional (2024-2025). Al concluir este periodo, resulta imperativo realizar una auditoría estratégica para determinar:

- El grado de avance y el impacto real de las metas cumplidas.
- La situación actual de los aspectos aún en fase de implementación.
- Los objetivos pendientes, detallando las razones por las cuales no fueron abordados y priorizando su integración en el nuevo Plan Rectoral 2026-2030.

Eje	Resultados Esperados
Eje 1. Fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera	• <u>Estructura organizacional</u>: evaluación y eventual reestructuración institucional; elaboración del 100% de perfiles de cargo del personal de colaboración; propuesta de ajuste de escala de remuneraciones. • <u>Gestión financiera</u>: definición de la estructura financiera, rediseño de la política financiera, reportes presupuestarios semestrales al Consejo Superior, adquisición e implementación de un ERP. • <u>Gestión de personas</u>: modelo de gestión de personas; plan de formación continua; política y sistema de convivencia y buen clima. • <u>Gobernanza de proyectos</u>: subsanar 100% de rendiciones y diseñar un Sistema de Gestión de Proyectos.
Eje 2. Fortalecimiento de la gestión académica	• <u>Sistema de admisión</u>: metas de 250 estudiantes nuevos y 800 de matrícula total; nuevo reglamento de becas y beneficios; seguimiento y evaluación del proceso en todos los niveles. • <u>Oferta académica</u>: diseño de 6 nuevas carreras; programa de prosecución de estudios; 6 programas de educación continua y 2 magíster. • <u>Desarrollo académico</u>: ajuste de la política de desarrollo académico y mecanismos formales de control de planificación anual del cuerpo académico. • <u>Modelo educativo</u>: evaluación de implementación en 100% de las carreras y mecanismos de evaluación del logro del perfil de egreso.
Eje 3. Fortalecimiento de la infraestructura	• <u>Priorización de necesidades</u>: renovación de decretos de recursos fundacionales y gestión de cesión de inmueble con Bienes Nacionales. • <u>Ejecución y financiamiento</u>: normalización de proyectos Aulario y Fundacional con normativa MOP e incorporación al PEDZE. • <u>Capacidad y obras</u>: diseño de 3 proyectos modulares y ejecución de obras. Meta de 5.000 m² de infraestructura propia al 2° sem. 2025.

Eje 4. Fortalecimiento de la planificación y del sistema interno de aseguramiento de la calidad	• <u>Sistema Interno de Aseguramiento de la Calidad (SIAC)</u>: diseñado en 2024 e implementación progresiva hasta 100% en 2° semestre 2025. • <u>Gestión Transformación Digital</u>: cumplimiento de los hitos de la Ley de Transformación Digital. • <u>Planificación y control / análisis institucional</u>: establecer un sistema de control de gestión. • <u>Desempeño de jefaturas</u>: diseño e implementación de instrumentos de medición para directivos y jefaturas.
Eje 5. Plan estratégico de posicionamiento de imagen institucional	• Fortalecer la imagen tras la crisis 2023, visibilizar logros.

III.- SITUACION ACTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE AYSÉN

El artículo 2 de la ley 20.842 define a la “Universidad de Aysén como persona jurídica de derecho público, autónoma, funcionalmente descentralizada con personalidad jurídica y patrimonio propio. La Universidad tendrá su domicilio y desarrollará sus actividades, de preferencia, en la Región de Aysén del General Carlos Ibañez del Campo y se relacionará con el Presidente de la República a través del Ministerio de Educación”.

Características Propias de la Universidad de Aysén.

- Dada su ubicación en la Patagonia y la riqueza de sus ecosistemas prístinos, la UAysén se ha posicionado como un polo de conocimiento en recursos naturales, biodiversidad y cambio climático.
- Considerando la escala demográfica, la corta historia de la habitabilidad humana del territorio, el incipiente desarrollo productivo y las dinámicas socioculturales rururbanas, la región de Aysén presenta un valor como ecosistema social y laboratorio para acciones intersectoriales que contribuyan al desarrollo sostenible.
- Carreras como trabajo social, psicología, ingeniería comercial, administración pública y derecho, con asignaturas como psicología ambiental, desarrollo sostenible, territorio y conflictos socioambientales, economía circular, derecho ambiental, cambio climático, entre otros, buscan contribuir en la formación profesional con competencias para el desarrollo sostenible.
- Las carreras de salud, que enfatizan en el enfoque one health y en salud pública, relevan el entorno social y natural como determinantes de salud.
- La carrera de Ingeniería Forestal posee un sello único al centrar su formación en principios ecológicos para la conservación, manejo y restauración de los bosques nativos, con un componente de restauración de ecosistemas forestales que es inédito a nivel nacional.
- El Magíster interdisciplinario en Gestión del Cambio Climático, combinando modalidad *online* con experiencia presencial en la región (una estrategia clave para superar la lejanía).
- Carreras como Ingeniería Civil en Energías Renovables están diseñadas para formar profesionales que contribuyan al desarrollo sustentable, la democratización energética y el cuidado de los ecosistemas patagónicos.
- Usar la región como un "laboratorio natural" para investigadores, coordinando la investigación sobre recursos naturales y ecosistemas para su uso sustentable.
- Existencia de convenios interinstitucionales con el Ministerio de Medio Ambiente (MMA), Corporación Nacional (CONAF) y el Centro de Investigación en Ecosistemas de la Patagonia (CIEP) para generar proyectos conjuntos de investigación y aportar a instrumentos de planificación regional que promuevan el desarrollo sostenible.
- Implementación del programa **PACE** y el fortalecimiento del apoyo académico, tutorías pares y servicios psicoeducativos para estudiantes, lo cual es vital en una región con brechas educativas.

- Modelo propio de gestión para el desarrollo sostenible, asegurando que el concepto no solo se imparta en la docencia, sino que también guía la investigación y el funcionamiento de la propia universidad.
- Desde su creación ha asumido un compromiso institucional con la excelencia y el aseguramiento de la calidad. A penas con cuatro años de creación estableció una Política de Aseguramiento Integral de Calidad y posteriormente definió un Sistema Integral de Aseguramiento de la Calidad (SIAC) que abarca docencia, investigación, vinculación con el medio y gestión.

Los aspectos señalados sobre la UAysen constituyen fortalezas institucionales, que se deben preservar y considerar en el **Programa de Gobierno Universidad de Aysén 2026-2030** con el propósito de fortalecer lo realizado y abordar las debilidades existentes, con acciones concretas e indicadores claros sobre el grado de cumplimiento.

IV. Documentos en el “Programa de Gobierno Universidad de Aysén 2026-2030”

A continuación, se abordarán algunos de los documentos, mas importantes a ser considerados en la “*Formulación del Programa de Gobierno Universidad de Aysén 2026-2030*”

a). “Plan de Desarrollo Estratégico Institucional 2019- 2023”

El Plan de Desarrollo Estratégico Institucional fue elaborado durante la Rectoría de la Rectora Marshall y Pay. Lamentablemente producto de diversos factores como, el movimiento social del año 2019, la Pandemia y problemas propios de gestión a nivel de la universidad, limitaron el cumplimiento de su misión con estándares de calidad. Esta situación resultó en una **baja acreditación** por parte de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) y en la designación de una **Administración Provisional** por la Superintendencia de Educación Superior (SES).

Producto de lo señalado, no es posible tener claridad sobre su grado de consolidación en la Universidad, lo cual nos obliga a revisar sus objetivos y grado de cumplimiento, esta tarea deberá ser abordada a la brevedad, tan pronto como se asuma la conducción de la Universidad, en términos simples se necesita saber en qué pie esta la Universidad respecto a su Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, el cual ciertamente deberá adecuarse a las condiciones actuales de la Universidad y a las recomendaciones existentes de diferentes documentos como las propuestas de la CNA, el Plan de Fortalecimiento Institucional 2020-2030, y el Plan de Administración Provisional (2024-2025), entre otros documentos.

Cabe señalar, que los estatutos advierten que este Plan de Desarrollo Estratégico Institucional, es liderado por el Senado Universitario, órgano de gobierno triestamental que preside el Rector. En esta nueva etapa institucional, dicho cuerpo colegiado debe restituirse y abocarse a esta magna tarea.

b). Plan de Fortalecimiento Institucional 2020-2030.

Este Plan fue financiado por el MINEDUC para todas las Universidades Estatales. Al respecto hay que señalar que, algunos proyectos con financiamiento del MINEDUC (URY) se hicieron asociados al Plan de Fortalecimiento Institucional, no obstante, con la llegada de la Administración Provisional se reorientaron los proyectos MINEDUC de acuerdo con las prioridades identificadas por la SES.

Al igual que en el punto anterior, será necesario hacer un levantamiento de la información existente y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, para lo cual se constituirán Comisiones de Trabajo con el apoyo de académicos y funcionarios que hayan participado en su implementación, se debe hacer claridad de lo realizado, su consolidación y etapas pendientes de abordar, esto con el propósito de no repetir acciones y optimizar el uso de los recursos.

c). Informe Primera Acreditación Institucional CNA (Resolución Exenta N°718, 20 de junio, 2023)

A continuación, se presentan las fortalezas que se desprenden del logro de la primera acreditación institucional destacando su identidad, misión y compromiso con el territorio.

- La universidad obtuvo su primera acreditación institucional por tres años (hasta abril del 2026), lo que es un hito crucial para su reciente historia.
- La identidad regional está bien instalada.
- La Misión, propósitos y valores declarados son claros y consistentes.
- Certificación en las áreas obligatorias de Docencia de Pregrado y Gestión Institucional.
- Reconocimiento al cumplimiento del proyecto educativo y la existencia y aplicación de mecanismos de autorregulación y aseguramiento de la calidad en las áreas certificadas.
- Consolidación del sueño de la Región de Aysén de contar con Educación Superior, y asegurar la permanencia de la Gratuidad y otros beneficios estatales, considerando que cerca del 70% de los estudiantes cuenta con dicho beneficio.
- Las autoridades unipersonales y colegiadas (como el Senado Universitario y Consejo Superior) cuentan con las calificaciones necesarias y muestran un alto compromiso con la misión universitaria y el territorio.
- El Modelo Educativo declara una formación centrada en el estudiante.
- El Sistema de Admisión promueve la equidad, inclusión, diversidad y pertinencia regional.
- Se evidencia un avance en la adjudicación de proyectos concursables (ej. FONDECYT) y en el aumento de publicaciones en revistas indexadas, considerado consistente con su estadio de desarrollo incipiente.

De igual forma, se sintetizan las Debilidades o Áreas de Mejora (limitaciones del Nivel Básico) identificadas en este proceso.

- Acreditación otorgada en el nivel básico (tres años), lo que implica una serie de restricciones que la universidad debe abordar en su Plan de Mejora (2022-2026), como restricción en su autonomía.
- La universidad deberá solicitar autorización a la CNA para: aumentar vacantes, impartir nuevos programas académicos y crear nuevas sedes.
- La universidad deberá continuar bajo la tutoría de otro centro universitario del país.
- La universidad no podrá permanecer en el nivel básico por más de dos períodos consecutivos; de mantenerse en dicha categoría, queda sujeta a un régimen de supervisión de la CNA y CNED.
- La universidad opera en una zona aislada y extrema con dificultades asociadas a la falta de infraestructura, alto costo de vida y escasa conectividad, lo que representa un desafío constante para la gestión y la docencia.

- Se deben jerarquizar los propósitos, asegurar seguimiento/monitoreo y definir nichos de acción. Además, institucionalizar mecanismos de evaluación periódica y focalizar áreas de crecimiento.
- Evaluar la estructura organizacional, debido a una dotación administrativa sobredimensionada y exceso de burocracia.
- Urge consolidar una Política de Desarrollo del Pregrado y mecanismos de seguimiento (sello, dotación académica, progresión) que ordene el desarrollo curricular y la evaluación de resultados formativos, junto con una planificación de crecimiento de la planta académica.
- Estructura financiera desequilibrada: pérdidas acumuladas, alta dependencia de transferencias estatales; la proyección de pérdidas operacionales y netas. La situación financiera no sustenta el proyecto educativo en ciclo normal; incluso moderando supuestos (matrícula/fondos), persisten déficits y debilitamiento patrimonial.
- Plan de Mejora (2019), su ejecución muestra brechas de cumplimiento, no ha sido suficientemente ejecutado, monitoreado y evaluado, de manera de subsanar las deficiencias identificadas.
- La cantidad de órganos colegiados/procesos y de personal administrativo no se condice con la etapa de instalación y su baja matrícula; lo cual ralentiza decisiones.

Estos puntos señalados, reflejan las principales debilidades observadas por la CNA y que deben ser foco de atención del Plan de Mejora Institucional y del Programa de Gobierno Universidad de Aysén 2026-2030.

d). “Diálogos U. Aysén” Reflexión Colectiva sobre los Desafíos de la Universidad de Aysén

Al respecto, durante los meses de septiembre y octubre del presente año, en la Universidad a través de sus respectivos Departamentos se realizaron 3 talleres denominados “Diálogos de la Universidad” en que participaron académicos con el propósito de analizar y discutir el futuro institucional, recogiendo las potencialidades, condiciones fundacionales y aprendizajes del pasado, así como los avances recientes de la Universidad de Aysén. De dichos talleres, se obtuvieron algunas visiones comunes y también otras particulares. Finalmente, hay que señalar que todas las propuestas convergieron en formalizar (políticas, reglamentos, decretos), operacionalizar (procedimientos, responsables, plazos) y evidenciar los procesos (indicadores, auditorías, reportes).

Acuerdos Transversales del Diálogos UAysén:

- Disponer de un sistema para el manejo de la información, y control de gestión (Balanced Scorecard, tableros, registros) para la toma de decisiones, basada en la evidencia.
- Coherencia Estratégica: alineación entre Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) – Presupuesto – recursos humanos disponibles – infraestructura y condiciones materiales, a fin de cerrar brechas de instalación y asegurar la sustentabilidad.

- Bidireccionalidad e Impacto: en docencia, investigación y vinculación con el medio pasar de acciones puntuales y aisladas, a estrategias sistemáticas en el tiempo, con contribución verificable en el entorno.
- La Universidad de Aysén debe asumir un compromiso activo con el desarrollo sostenible de su territorio y del mundo, articulando vinculación con el medio, investigación pertinente e internacionalización como un sistema integrado de impacto y aprendizaje continuo.

V.- PROGRAMA DE GOBIERNO UNIVERSIDAD DE AYSÉN 2026-2030

"La próxima rectoría debe demostrar la singularidad y pertinencia de la UAysén para el país, consagrándola como un eje central y máxima autoridad de conocimiento sobre la Patagonia."

- El programa de gobierno debe abordar aspectos relacionados con el ámbito de la docencia, la investigación, la creación y la vinculación con el medio. Además, de la gestión, aspectos estudiantiles, rol de los cuerpos colegiados, y generación de nuevas políticas.
- Lo señalado, en los capítulos anteriores ha tenido como propósito tener una visión lo más completa posible sobre la situación actual de la universidad, en relación con sus fortalezas y debilidades, como así mismo a la necesidad de dar continuidad a un gran número acciones que se están ejecutando correctamente.
- La principal razón por la que la UAysén es a menudo catalogada como un desafío, más que un éxito rotundo, radica en la inestabilidad de su gestión y la crisis financiera, que han obstaculizado la plena realización de su mandato territorial.
- Por otra parte, la distancia y el costo de vida dificultan la atracción de académicos e investigadores de alto nivel, además de **la discrepancia** entre el perfil de académicos enfocado en el modelo científico centralizado y el perfil **vinculado a las demandas del territorio**. También tener presente, que si bien es cierto que la UAysén tiene un **Consejo Social** y busca responder a las demandas regionales, existen riesgos de que esta vinculación sea solo consultiva y que los problemas territoriales no reciban una respuesta oportuna por parte de la universidad.

5.1.- Experiencias Universitarias en condiciones extremas

- El análisis de universidades líderes en el mundo, situadas en localizaciones geográficas extremas y diversas, constituye un pilar esencial para la visión estratégica de nuestro próximo Programa de Gobierno de la Universidad de Aysén 2026-2030.
- Estudiar estas experiencias exitosas nos permite identificar tanto los conceptos generales que garantizan su sostenibilidad (ej. gestión de riesgos, estabilidad financiera) como los ámbitos de especialización que les otorgan una ventaja única.
- Es crucial integrar estas lecciones, respetando siempre la idiosincrasia, la diversidad cultural y las realidades económicas de la Región de Aysén, para formular un plan que transforme nuestra localización en un centro de conocimiento estratégico.

A continuación, se presentan tres experiencias exitosas de Universidades en condiciones extremas.

a) Universidad del Norte de la Columbia Británica (UNBC), Canadá.

La UNBC, con su campus principal en Prince George y varios campus regionales, se fundó con una misión clara: ser una universidad **"en y para el Norte"**. Es reconocida como una de las mejores universidades pequeñas y de

investigación intensiva de Canadá, está ubicada a 726 km al norte de Vancouver. Según el ranking de universidad de Canadá se ubica en el puesto número 2.

Base de su Desarrollo: La Especialización en el "Norte"

El éxito de la UNBC radica en su capacidad para ofrecer programas académicos de clase mundial que tienen gran relevancia para su región, aprovechando los desafíos y oportunidades del Norte de la Columbia Británica.

- Enfoque en Investigación y Sostenibilidad: La UNBC se autodenomina la "*Universidad Verde de Canadá*" y concentra su investigación en el medio ambiente y los recursos naturales. Este enfoque no es un añadido, sino la base de su identidad, ya que el medio ambiente sustenta las economías y culturas del Norte.
- Identidad Interdisciplinaria (Northern Studies): Han creado un programa central llamado "Northern Studies" que es fundamental para su mandato. Este programa atrae a profesores de diversas disciplinas (geografía, política, antropología, estudios indígenas) para abordar los problemas del Norte, tales como el cambio climático, el desarrollo de recursos y la geopolítica ártica.
- Compromiso Indígena (Truth and Reconciliation): Un pilar crucial es su compromiso con la Verdad y la Reconciliación con los Pueblos Indígenas (First Nations), lo cual se traduce en:
 - Un alto porcentaje de estudiantes que se autoidentifican como Indígenas.
 - La creación de la Facultad de Estudios Indígenas, Ciencias Sociales y Humanidades.
 - Integración de sistemas de conocimiento y perspectivas Indígenas en el currículo.

b) Universidad Ben-Gurion del Négev (BGU), Israel.

La BGU, ubicada en Beer-Sheva, en el corazón del desierto del Négev, es un modelo de cómo una universidad puede ser un agente de cambio nacional al especializarse en resolver el problema más crítico de su entorno: la escasez de agua y la vida en zonas áridas. Ubicada a 108 kms al sur de Tel Aviv, es la quinta a nivel nacional, también se posiciona entre las 50 universidades con políticas sostenibles más destacadas en el mundo. Su éxito se basa en una combinación de visión política nacional, investigación de vanguardia y transferencia tecnológica directa.

La Visión Fundacional: Convertir el Desierto en un Laboratorio

El primer ministro David Ben-Gurion soñó con que el futuro de Israel emergiera del Négev. La BGU adoptó esa visión como su mandato central, enfocando sus recursos en la "Desert Tech" y la "Water Tech".

- Identidad Global: La BGU es reconocida por las Naciones Unidas como un líder mundial en investigación de desiertos, recursos hídricos y desarrollo sostenible de zonas áridas.

- Investigación en Sitio (In-Situ): Al igual que la UNBC aprovecha el Norte, la BGU utiliza el Néguev como un laboratorio natural con las condiciones ambientales únicas (calor extremo y aridez) que no se encuentran en los centros académicos tradicionales.

Estructura Académica Específica:

El secreto de su excelencia es la creación de institutos de investigación dedicados, lo que le permite alcanzar una masa crítica de conocimiento y profesionales altamente calificados.

- Instituto Zuckerberg para la Investigación del Agua. Desalinización, tratamiento de aguas residuales, optimización de recursos hídricos subterráneos.
- Desarrollo de las tecnologías de desalinización más económicas del mundo y sistemas de purificación y reutilización del agua.
- Instituto Francés de Agricultura y Biotecnología de Zonas Áridas. Cultivos sostenibles en el desierto, tolerancia de plantas al estrés hídrico y salinidad. Creación de nuevas variedades de cultivos y desarrollo de sistemas de riego por goteo a presión (clave para la potencia agrícola de Israel).
- Instituto Suizo de Investigación Ambiental y Energética de Zonas Áridas. Energías renovables (solar), planificación urbana y soluciones ambientales para sociedades áridas. Investigación en energía solar y desarrollo de ciudades inteligentes que maximicen la eficiencia energética en climas cálidos.

3.-Universidad de Tohoku, Japón.

La Universidad de Tohoku, ubicada en Sendai, fue directamente afectada por el Gran Terremoto y Tsunami de Japón de 2011. En lugar de sólo reconstruir, la universidad decidió que su experiencia debía servir a la humanidad, creando un centro de conocimiento global: el Instituto Internacional de Investigación en Ciencia de Desastres (IRIDeS).

Transformación Post-Catástrofe: El Mandato de la Resiliencia

El éxito de Tohoku se basa en capitalizar una experiencia traumática para crear una nueva disciplina académica y un centro de autoridad mundial en la gestión de "mega-desastres" (eventos de baja probabilidad y alto impacto).

- Creación de una Institución Interdisciplinaria: IRIDeS se estableció un año después del desastre (2012) con una estructura que cruza todas las facultades: Ingeniería, Medicina, Ciencias Sociales, Literatura y Tecnología de la Información. Esto garantiza que la resiliencia se aborde no solo desde la infraestructura (Ingeniería) sino también desde la perspectiva humana (Medicina y Ciencias Sociales).
- Investigación Orientada a la Acción: Su investigación no es puramente teórica, sino que está orientada a la recuperación, la reconstrucción y la mitigación. Utilizan las lecciones del desastre de Tohoku de 2011 para formular políticas que construyan sociedades sostenibles y resilientes.

En junio del 2024 la Universidad de Tohoku y la Universidad de Concepción suscribieron un Memorándum de Entendimiento para promover conjuntamente la investigación, producción científica e intercambio de académicos. Entre 2020 y 2024, se publicaron 38 artículos colaborativos entre investigadores UdeC y de la Universidad de Tohoku. Entre los cuales 23 corresponden al área de la astronomía y la astrofísica, 8 a la microbiología y 2 a biología celular y genética.

En resumen, estas 3 universidades señaladas se caracterizan por:

- Localización Estratégica: Aprovechar la condición geográfica como diferenciador intrínseco.
- Vinculación Profunda con el Entorno: Fomentar una conexión esencial con la comunidad y el territorio.
- Identidad Territorial Consolidada: Establecer una identidad sólida basada en el arraigo geográfico y cultural.
- Especialización Estratégica: Abandonar el modelo generalista (la pretensión de abordarlo todo) para enfocarse en áreas clave.
- Adopción de una Identidad Única: Concentrar la investigación y la docencia en las ventajas geográficas exclusivas del territorio, asegurando la irreplicabilidad por parte de las universidades centrales.
- Alineamiento Estratégico: Garantizar que los programas de estudio e investigación respondan directamente a las necesidades de la economía local y los planes de desarrollo regional.
- Ventaja Competitiva por Distancia: Transformar la lejanía en un foco de especialización y una ventaja competitiva única.

En esencia, las tres universidades analizadas se caracterizan por el principio de ***“Transformar la necesidad en virtud competitiva”***

5.2 Claves para transformar la condición geográfica extrema en ventaja competitiva.

1. Identidad y Territorio. Este pilar define **quién es** la universidad y por qué existe en ese lugar. Es la fuente de su legitimidad y singularidad.

- Identidad Territorial Consolidada: Establecen una narrativa y un *ethos* sólido-basados en el arraigo geográfico y cultural (ej. la BGU es el Noguez; la UNBC es el Norte).
- Localización Estratégica: Aprovechan activamente la condición geográfica (el desierto, el Ártico, la zona sísmica) no como una desventaja, sino como un laboratorio natural único y diferenciador.

A la luz de los antecedentes expuestos, la ubicación geográfica de la Universidad de Aysén y su distancia de los centros de conocimiento no deben ser percibidos como la causa de su crisis. Por el contrario, la situación actual es reflejo directo de la inestabilidad institucional, la deficiencia en la gestión académica, y la ausencia de una gestión financiera de primer nivel."

"Superar estos desafíos de gobernanza es indispensable para que la UAysén pueda capitalizar su entorno único, la Patagonia y consolidarse como una universidad de excelencia y referencia mundial."

- Vinculación Profunda con el Entorno: Fomentan una conexión esencial y bidireccional, garantizando que el conocimiento se genere con y para la comunidad y el territorio.

2. Especialización Académica. Este pilar define **qué hace** la universidad. Es la clave para el prestigio, el financiamiento externo y la retención del talento.

- Especialización Estratégica: Abandonan el modelo generalista (la pretensión de abordarlo todo) para enfocarse en áreas clave donde la geografía les da una ventaja insuperable (ej. BGU en *Water Tech*, Tohoku en Ciencia de Desastres).
- Adopción de una Identidad Única: Concentran la investigación y la docencia en las ventajas geográficas exclusivas del territorio, asegurando que su *expertise* sea irreplicable por las universidades centrales.
- Ventaja Competitiva por Distancia: Transforman la lejanía en un foco de especialización. La dificultad del entorno se convierte en un campo de estudio de vanguardia que atrae a investigadores y fondos globales.

3. Pilar de Pertinencia y Sostenibilidad. Este pilar define **para qué** sirve la universidad y **cómo se financia**. Es el lazo entre lo académico y lo económico.

- Alineamiento Estratégico: Garantizan que los programas de estudio e investigación respondan directamente a las necesidades de la economía local y los planes de desarrollo regional (ej. formando ingenieros mineros en Siberia o especialistas en glaciología en la Patagonia).
- Generación de Ingresos Propios: La investigación se traduce en transferencia tecnológica o servicios que generan ingresos propios (ej. BGU exportando tecnología de desalinización), asegurando la sostenibilidad financiera más allá del subsidio estatal.

¿Qué estamos esperando?

En conclusión, el principal riesgo para la institución no es su lejanía, sino la ausencia de una especialización académica estable y reconocida a nivel mundial que justifique su existencia y le permita atraer los recursos necesarios.

Considerando lo anterior, y tomando en cuenta el contenido de los capítulos precedentes, **el Programa de Gobierno de la Universidad de Aysén 2026-2030**, se estructurará y enfocará en 11 ámbitos de acción estratégicos.

1. Pertinencia y Liderazgo Territorial
2. Adaptación e Innovación Digital.
3. Fortalecimiento y Resiliencia Institucional
4. Estrategia de Especialización Académica y Posicionamiento
5. Sostenibilidad Financiera y Gestión de Alto Estándar
6. Eficiencia Operacional y Optimización Estructural
7. Consolidación Académica y Aseguramiento de la Calidad
8. Gobernanza Profesional y Transparencia
9. Internacionalización y Sello Patagonia
10. Desarrollo de Capital Humano y Excelencia Institucional.
11. Inteligencia Artificial (IA) como motor de la educación superior

1. Pertinencia y Liderazgo Territorial

Consolidar a la UAysén como el referente de conocimiento sobre la Patagonia. Para consolidar la presencia de la Universidad de Aysén sobre la Patagonia, es preciso conocer de las capacidades instaladas en la Universidad (en sus unidades académicas y administrativas), a fin de potenciar la zona sur austral con contribuciones territoriales basadas en el trabajo interdisciplinar e interdepartamental. De igual forma, analizar regularmente problemáticas regionales que son susceptibles de abordar desde la Universidad.

Con tal propósito, se señalan a continuación algunas acciones concretas a realizar, como parte del trabajo de la futura rectoría de la Universidad:

- Identificar anualmente, problemáticas o desafíos regionales que requieren ser fortalecidos a través del espacio universitario.
- Establecer un Programa de Incidencia, tanto en políticas públicas regionales y municipales, como en innovaciones para el sector productivo.
- Diseñar y pilotear un Programa Propedéutico de Artes y Humanidades, que favorezca el desarrollo de talentos artísticos regionales y su conexión con oportunidades de especialización en el país y extranjero.
- Nos enfocaremos en la investigación aplicada y focalizada para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades únicas de la zona. Las áreas prioritarias incluirán glaciología, turismo sustentable, clima, recursos naturales, energías renovables, patrimonio cultural, geografía y salud rural.

- Constituir un Motor Estratégico del Desarrollo Local: Actuaremos como un agente activo y catalizador en la formulación e implementación de Estrategias de Desarrollo Regional, manteniendo una colaboración estrecha con gobiernos locales, empresas y comunidades.
- Retención de Talento Regional: Diseñaremos y ofreceremos programas de estudio que garanticen la empleabilidad de nuestros egresados en la región, contribuyendo a reducir significativamente la fuga de capital humano y cerebros hacia los centros urbanos.

Otro aspecto importante de tener en consideración en la vinculación de la Universidad con su medio, es el Consejo Social. Al respecto proponemos el uso de la actual plataforma en identificar los desafíos territoriales. Vinculada con este aspecto, se propone una Unidad de Inteligencia Territorial que sistematice demandas del entorno, vincule oferta académica y líneas de investigación, junto con entregar reportes técnicos para la toma de decisiones con datos verificables y una evaluación continua. Resulta necesario fortalecer aspectos, como la realización de prácticas (curriculares y profesionales), investigaciones (tesis y memorias), generación de seminarios, coloquios u otras modalidades de reflexión sobre la realidad regional. Además, de parametrizar las actividades y contar con una plataforma de sistematización de actividades, es necesario avanzar en el diseño, implementación y evaluación de acciones significativas de vinculación que contribuyan al medio y fortalezcan a la universidad

2. Adaptación e Innovación Digital

Diseñar una Estrategia de Inclusión y Diferenciación para la Región.

- Inclusión con Hibridez Selectiva y Acceso Equitativo: Implementaremos una modalidad de enseñanza híbrida selectiva que utilizará la teoría 100% online para superar las barreras geográficas y garantizar un acceso equitativo a la información y a la Educación Superior para todos los habitantes de la región, especialmente en programas de Postgrado y Educación Continua. Esta estrategia irá acompañada de una inversión robusta en plataformas virtuales, laboratorios remotos y recursos digitales esenciales (bibliografía especializada y bases de datos), garantizando la paridad informativa con las universidades centrales.
- Diferenciación Única: Investigación y Campo en la Patagonia: Garantizaremos la diferenciación y el valor único de nuestra oferta enfocando la presencialidad selectiva en actividades de alta especialización, investigación y trabajo de campo. Esto permitirá que la comunidad universitaria aproveche de manera intensiva el entorno de la Patagonia como un laboratorio natural y diferencial. La presencia física se concentrará en las experiencias prácticas y de vínculo con el territorio, fortaleciendo el desarrollo regional y la transferencia de conocimiento en áreas específicas y relevantes.

3. Fortalecimiento y Resiliencia Institucional

Desarrollar las capacidades de la Universidad para afrontar y recuperarse de desafíos y asegurar su estabilidad.

- La inestabilidad financiera y el aislamiento geográfico han comprometido la consolidación de la UAysén. El modelo actual de universidad generalista en zona extrema es intrínsecamente insostenible y requiere una transformación urgente para asegurar la viabilidad institucional.
- Transformaremos el desafío geográfico en nuestra mayor ventaja. La Patagonia, con sus glaciares, su biodiversidad y su condición de aislamiento, constituye un laboratorio natural único a nivel global.

4. Estrategia de Especialización Académica y Posicionamiento

Definir y consolidar un nicho de investigación y docencia único que transforme la condición geográfica en una ventaja competitiva global para la UAysén.

- Desarrollaremos estrategias integrales para la atracción y retención de profesores e investigadores especializados en las áreas de interés territorial. Para asegurar el compromiso a largo plazo del talento, implementaremos incentivos los cuales deberán implementarse cuando las condiciones económicas de la Universidad lo permitan.
- Movilidad e Internacionalización Virtual: Utilizaremos programas de intercambio virtual como el *Collaborative Online International Learning (COIL)* y estableceremos alianzas estratégicas con universidades nacionales e internacionales. Esto permitirá enriquecer la experiencia de estudiantes y académicos, facilitando la internacionalización sin requerir, necesariamente, movilidad física.

5. Sostenibilidad Financiera y Gestión de Alto Estándar

Consolidar una administración rigurosa que garantice la viabilidad económica a largo plazo.

- El paso inicial, previo a cualquier expansión o desarrollo de la Universidad, es asegurar la supervivencia financiera y la coherencia interna. Como Rectoría nos comprometemos a alcanzar un déficit Cero en un plazo fijo (ej. 3 años) como meta ineludible para recuperar la confianza del Estado y de los *stakeholders*.
- Para garantizar la sostenibilidad financiera, implementaremos una Política de Racionalización Financiera estricta. Esta política congelará inmediatamente el crecimiento presupuestario en áreas no prioritarias con el fin de reorientar los recursos institucionales. Consideramos como áreas prioritarias aquellas

esenciales para el desarrollo y crecimiento regional, donde actualmente existe un déficit de capacidades. Mediante esta estrategia de concentración de recursos, potenciaremos exclusivamente aquellas áreas de investigación y especialización con la capacidad probada de generar ingresos propios a través de la captación de fondos concursables externos y la transferencia tecnológica de alto valor.

Algunas acciones a desarrollar en este ámbito:

- Ejecución rigurosa del PAP.
- Implementación de un Sistema Contable y un Sistema Integrado de Gestión Institucional (SIGI).
- Implementación de un Plan de Diversificación de Ingresos
- Racionalización de la estructura de gasto no académico (logística, viajes, insumos).

6. Eficiencia Operacional y Optimización Estructural

Racionalizar los procesos internos para maximizar el uso de los recursos limitados, fortalecer la gobernanza, y asegurar la base física y de planificación para la consolidación de la Universidad.

a.) Principios y Valores

La crisis económica por la que pasó la Universidad de Aysén, y posteriormente la Administración Provisional, han puesto de manifiesto la importancia de tres principios fundamentales en la administración de los recursos públicos: la Eficiencia, entendida como el uso óptimo de los recursos disponibles para producir resultados óptimos, procurando simplificar y agilizar los trámites y aprovechar de mejor forma los medios con que se cuenta; la Eficacia, comprendida como el grado en que se logran los objetivos y resultados esperados; y la Probidad, definida como aquella conducta funcionaria intachable, desempeño honesto y que vela por los interés público.

Estos tres principios señalados, deben ser fortalecidos, y formarán parte de las actividades a efectuar en la futura rectoría 2026-2030.

- Modernización de la gestión a través del uso de tecnologías. La incorporación de sistemas informáticos en la gestión administrativa y financiera es fundamental para lograr agilidad, eficiencia, eficacia y coordinación administrativa. Además, el uso de tableros de control de gasto, para optimizar los presupuestos asociado al cumplimiento de metas institucionales.
- Probidad y transparencia. La Universidad ha avanzado en desarrollar código de ética, política de seguridad de datos, que buscan garantizar la integridad y gestionar los conflictos de intereses. Su difusión-educativa, su aplicación oportuna y el monitoreo de las buenas prácticas debe profundizarse, lo cual aumenta la confianza interna, y genera una cultura institucional proba y transparente.

- Infraestructura y equipamiento Universitario de calidad. La instalación del Campus Errazuriz, así como, el diseño de proyectos de infraestructura como los edificios modulares y el edificio fundacional en el Campus Coyhaique, son grandes avances en materia de Infraestructura: Todos ellos necesitan una rigurosa gestión para que puedan concretarse de forma exitosa, para lo cual se debe contar con protocolos de uso responsable, así como establecer un Plan Maestro de Infraestructura a 30 años, que dialogue con el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) y que considere la conexión de la esta ciudad universitaria (Campus Coyhaique) con la ciudad.

b) La Planificación Estratégica, un Eje Fundamental de la futura Rectoría.

Compromiso con la Hoja de Ruta Institucional y el Monitoreo Permanente. Nos comprometemos a restablecer la Planificación Estratégica (PEDI) como el punto central e ineludible de la gestión. Acogiendo las indicaciones del Plan de Administración Provisional (PAP 2024-2025), diseñaremos e implementaremos mecanismos robustos de seguimiento, monitoreo y evaluación periódica. Esta carta de navegación estará estructurada con objetivos y metas que aseguren la transversalidad y coherencia entre estamentos, garantizando un avance sostenido en los grandes lineamientos de la Universidad.

Planificación Participativa y Validación Transparente. Promoveremos un proceso de elaboración estratégica permanente y consultivo, donde el Plan de la Universidad será co-creado. La participación de Cuerpos Colegiados, académicos, no académicos y estudiantes será clave, asegurando la legitimidad y apropiación de los desafíos. Formalizaremos un cronograma de acciones claro y conocido, y garantiremos su validación final por los Cuerpos Colegiados, manteniendo una comunicación fluida y transparente con el Gobierno Regional y actores externos clave.

Equilibrio Estratégico y Visión a Largo Plazo. Elaboraremos un Plan Estratégico diseñado para un horizonte temporal de al menos 10 años, lo cual es fundamental para la consolidación de nuestros desafíos y la superación de las debilidades estructurales. Esta planificación buscará un equilibrio dinámico entre las prioridades internas, las nuevas políticas del Ministerio de Educación y las demandas del entorno (como el Gobierno Regional). Esta visión de largo aliento permitirá a la Universidad actuar con estabilidad, previsibilidad y foco estratégico.

7. Consolidación Académica y Aseguramiento de la Calidad

Lograr altos estándares de acreditación y elevar la productividad científica institucional mediante la focalización de la oferta y la integración cultural del currículo.

a) Consolidación académica:

- Actualizar la Política de Carrera Académica, ya que tiene aspectos deficitarios que se deben rectificar a la brevedad, en virtud de evitar malos entendidos, o interpretaciones erróneas. Pero por sobre todo estimular el

perfeccionamiento y productividad del estamento académico ordinario y adjunto.

- Establecer una Planta Funcionaria y realizar un proceso de encasillamiento del personal a fin de estimular la carrera profesional, considerando las particularidades propias de cada estamentos. Al respecto, hay que señalar que hoy todos los académicos son contratados y honorarios, no ha habido ningún proceso de encasillamiento para establecer una planta formal.
- Rediseñaremos y crearemos programas de pregrado y postgrado enfocados en las necesidades reales de la economía y la sociedad regional, asegurando que la oferta académica de la UAysén contribuya directamente a la empleabilidad de los egresados y al desarrollo del territorio.
- Focalización Curricular Estratégica: Abordaremos el desafío de la baja matrícula y el alto costo por estudiante mediante un recorte selectivo en la oferta académica. Dejaremos de competir con universidades centrales y nos concentraremos exclusivamente en aquellas que la región nos demanda (como salud rural, ingeniería en recursos naturales y turismo sostenible).
- Incorporación de estudiantes provenientes de la propia región, considerando las necesidades específicas de la región sur austral de Chile, por ejemplo, un programa de ingreso especial, lo que se puede establecerse en la reglamentación interna de la universidad.

b.- Aseguramiento de la Calidad

Implica necesariamente desarrollar mecanismos de aseguramiento de calidad en áreas relevantes donde aún no se implementan. Además, es necesario evaluar y mejorar algunos mecanismos de aseguramiento de calidad existentes (en términos de eficacia, control de gestión, verificadores, condiciones de operación, medición de resultados). Algunas áreas prioritarias son:

- Los estudiantes primero. Favorecer adecuadas trayectorias educativas, desde el ingreso hasta la titulación oportuna, es sin duda una loable labor que contribuye a superar inequidades estructurales. De ahí la importancia de instalar un *Sistema de Acompañamiento a Trayectorias Estudiantiles (SATE)* que incluya adecuada asignación de becas y beneficios, acompañamiento académico, formación transversal con sello institucional, actividades extraprogramáticas variadas, asistencia de salud, mediación cultural, entre otras acciones, que deben ser sistemáticas y accesibles a todos los estudiantes de esta casa de estudio.
- Más y mejores programas formativos. Ampliar la oferta formativa sin duda contribuye al cumplimiento de la misión institucional, no obstante, la implementación de ella debe ser de calidad. Resulta razonable levantar una *Agenda de Calidad en la Docencia*, no sólo evaluar la

implementación del modelo educativo sino también su revisión considerando 8 años de vigencia. Además, consolidar una metodología para evaluar y asegurar el logro del perfil de egreso. Promover el desarrollo docente, con innovaciones metodológicas, investigación en docencia, vinculación con el medio y vinculación con investigación. Potenciar la oferta formativa en educación continua y postgrados, alineados al sello institucional y en respuesta a las necesidades territoriales. En todos los casos es necesario diseñar y/o formalizar, mecanismos de calidad estándar para todas las carreras, destinar presupuestos de carrera para el cumplimiento de planes de mejora.

- *Acelerar el fomento de la investigación y contribución universitaria a la ciencia, sin barreras de género.* Una universidad compleja que aspire una acreditación avanzada debe potenciar la creación, diseminación y divulgación de conocimiento científico. Se valoran los esfuerzos por desarrollar el proyecto Conocimiento 2030 y FIUT, sin duda su adjudicación puede coadyuvar, pero no condicionar las acciones institucionales en esta línea. Por ello, es necesario establecer mecanismos permanentes de apoyo a la investigación a través de una Agenda regional de investigación aplicada con impacto territorial (2025–2030). Establecer alianzas regionales, nacionales e internacionales para concretar dicha agenda. De igual forma, diseñar y ejecutar *tres Programas permanentes: uno de fomento a la productividad científica, un segundo sobre ciencia abierta y de ciencia ciudadana; y un tercero sobre fortalecimiento de capacidades investigativas* (que incluya diversos instrumentos para los académicos Uaysen como para atraer por un tiempo acotado a académicos / investigadores de otras instituciones). Instalar y acreditar tanto al Comité de Ética como al Comité de Seguridad y Bioseguridad, así como avanzar en la certificación y modelo de gestión de laboratorios de investigación.

8. Gobernanza Profesional y Transparencia

Establecer un modelo de gestión ético, participativo y transparente para la toma de decisiones.

La gobernanza democrática se concibe como un sistema de decisiones colegiadas, transparentes y basadas en evidencia, que articula participación triestamental y rendición de cuentas para cumplir su misión pública.

Un aspecto relevante de señalar en la presente propuesta es contar con un modelo de gestión eficiente. Al respecto, tener presente que El Plan de Administración Provisional (2024-2025) se ha desarrollado un documento titulado **Organigrama y Gobernanza** que se espera dejar implementado, como parte de sus principales logros, de tal modo, que no es conveniente por el momento proponer otras alternativas, hasta ver cómo queda implementado y si funciona adecuadamente.

Durante la Administración Provisional, también se estructuro una política sobre Gestión de la convivencia, equidad de género e inclusión, la cual es necesario difundir y establecer los mecanismos para su implementación. Además, de

diseñar un plan de trabajo para que la convivencia interna, el clima laboral y estudiantil, favoreciendo el bienestar, el desarrollo de las personas y la convivencia democrática.

Participación y Dialogo: El Senado como cuerpo colegiado de la universidad, debe avanzar hacia una participación triestamental, debidamente ponderada que permita el dialogo de los diferentes estamentos, sean estos académicos, no académicos o estudiantes. Además, se debe potenciar la asociatividad entre la Asociación de Académicos y funcionarios, Federación de Estudiantes, Asociaciones Públicas sin fines de lucro y grupos de voluntariado. De igual forma, potenciar los mecanismos de dialogo con las autoridades universitarias.

Junto a los aspectos señalados es fundamental tener en consideración, los siguientes elementos:

- Es imperativo asegurar la profesionalización de la gestión superior de la UAysén. La designación de directivos y altos cargos debe basarse estrictamente en la experiencia probada en la administración de instituciones complejas y en el mérito técnico, independientemente de su origen académico o filiación interna.
- Liderazgo para la Supervivencia en Zonas Extremas: El desafío crítico en la UAysén ha sido históricamente de gestión institucional. Para la supervivencia en un entorno extremo y aislado, la continuidad y la experiencia en liderazgo estratégico son más importantes que la popularidad interna. Se requerirán líderes con visión de largo plazo y capacidad ejecutiva para implementar la estrategia de especialización.
- Transparencia y Rendición de Cuentas: Fortaleceremos los mecanismos de rendición de cuentas y auditoría interna, garantizando la máxima transparencia en el uso de los recursos públicos, la asignación de fondos y los procesos de compras. Esto es fundamental para restablecer la confianza ante la comunidad y el Estado.
- Estructura de Toma de Decisiones: El modelo de gobernanza asegurará la participación estratégica de académicos y funcionarios, separando las instancias de consulta y deliberación de las instancias de decisión y ejecución, para garantizar la celeridad y eficacia de la gestión.
- Profundizar la evaluación de la gestión de las jefaturas administrativas y académicas. Perfeccionar el instrumento y el mecanismo de evaluación generado por la Administración Provisional, de manera de potenciar los liderazgos, el trabajo en equipo y la coordinación interna para favorecer el cumplimiento de metas.
- Fortalecer el rol de contraloría universitaria tanto en la gestión jurídica como las auditorías internas con el fin de garantizar el buen funcionamiento institucional, así como propiciar una gestión de riesgos.
- Finalmente recordar que la Administración Provisional como parte de las medidas a que tuvo que recurrir para llevar a la Universidad a un régimen de normalidad, las funciones del contralor pasaron al Secretario General, lo cual deberá normalizarse.

9. Internacionalización y Sello Patagonia

La Internacionalización se concibe como el proceso de integrar una dimensión internacional, intercultural y global en las funciones misionales de la Universidad. Nuestro objetivo es utilizar la movilidad virtual y las alianzas globales para diversificar las fuentes de ingreso y enriquecer la oferta académica y de investigación.

Programa Integral de Internacionalización y Competitividad

Diseñaremos e implementaremos un Programa de Internacionalización de alto impacto que integrará la docencia (pregrado y postgrado) y la investigación. Este programa se enfocará en:

- **Movilidad Dual y Formación Global:** Promover la movilidad dual (física y virtual) para toda la comunidad (intercambios, dobles titulaciones, cotutelas, prácticas, proyectos COIL) y exigir ajustes curriculares para desarrollar competencias interculturales y globales.
- **Generación de Ingresos y Talento:** Estas acciones serán la base para la creación de proyectos de investigación conjuntos y la atracción de talento internacional a la Patagonia, generando una nueva fuente de ingresos directos y fortaleciendo la visibilidad global de la UAysén.

Consolidación de la Diferenciación: Sello Patagonia

- **Definición de Sello Único:** Definiremos y consolidaremos los ámbitos de especialización que distinguen a la Universidad a nivel nacional e internacional. Este sello distintivo se basará en nuestro entorno de la Patagonia como laboratorio natural.
- **Alianzas Estratégicas:** Estableceremos y fortaleceremos alianzas globales y movilidad estratégica a través de convenios internacionales, con un enfoque particular en alianzas exclusivas y recíprocas con universidades de zonas extremas. Esto nos posicionará como un referente en el estudio de fenómenos territoriales complejos.

Chile Destino Académico y de Aventura:

- Un aspecto interesante de considerar para la Universidad es que, en los últimos años, se está produciendo una importante migración de estudiantes de diferentes países a Chile, es así como durante el presente año se ha superado en forma importante a los años anteriores. Las propias universidades, la Subsecretaría de Educación Superior (MINEDUC) y la OCDE señalan importantes cifras de crecimiento, mientras que Sernatur promueven activamente la diversidad geográfica como una de las principales razones para elegir Chile.

- Dentro de las principales razones para este incremento de estudiantes, lo constituyen los paisajes chilenos, así como su diversidad geográfica y cultural. También los estudiantes extranjeros desean venir a Chile, ya que se ofrece un entorno académico de clase mundial (universidades bien posicionadas en *rankings* latinoamericanos, con áreas temáticas de gran calidad como Ingeniería, Economía, Negocios, Administración, Tecnología y Salud)). Los relatos de estudiantes de intercambio señalan frecuentemente que, en Chile, existe la posibilidad real de pasar los fines de semana explorando el desierto de Atacama, la Patagonia o la Cordillera de los Andes, mientras cursan sus asignaturas.
- Otra razón importante lo constituye la oportunidad de aprender español y la relativa estabilidad del país en comparación con otras regiones.
- Las universidades chilenas (como la U. de Chile, la U. Lagos y otras) han dado la bienvenida a cientos de estudiantes internacionales en el primer semestre de 2025 provenientes de países de Europa, Norteamérica y de América Latina (Perú, Venezuela, Colombia, Bolivia y Haití) confirmando un flujo constante de movilidad.
- La mayor concentración de estudiantes extranjeros se da en la Región Metropolitana (por la densidad de universidades), seguida de regiones clave como Antofagasta y Valparaíso.

En resumen, los antecedentes mencionados, tienen como propósito el tener en mente, *la posibilidad de internacionalización de la Universidad de Aysén, dado su ubicación geográfica en un área conocida mundialmente como la Patagonia, la cual genera mucho interés de visitar en una doble función, estudiar y conocer, para lo cual deberemos establecer acuerdo y mecanismos de colaboración con instituciones extranjeras, en que la venida de estudiantes sea debidamente reconocida en sus respectivas carreras.*

10. Desarrollo de Capital Humano y Excelencia Institucional

Fomentar un entorno laboral y académico de alto rendimiento, asegurando la retención del talento clave y el bienestar integral de la comunidad universitaria.

- Fomento de la Excelencia y Estabilidad Laboral: Implementaremos sistemas periódicos de evaluación y mejora del clima laboral para académicos y funcionarios. Esto incluye promover una cultura de liderazgo participativo, comunicación efectiva y reconocimiento al desempeño sobresaliente, con el fin de asegurar la satisfacción y reducir la alta rotación de personal en un entorno extremo.
- Bienestar Comunitario y Resiliencia Integral: Desarrollaremos un Modelo de Bienestar Institucional que aborde proactivamente la salud física y

mental de toda la comunidad UAysén (estudiantes, académicos y funcionarios). Pondremos especial énfasis en programas de conciliación de la vida laboral y personal, apoyo psicológico preventivo adaptado al aislamiento geográfico y la dispersión comunitaria, y la promoción de un entorno de trabajo y estudio seguro y respetuoso.

11. Inteligencia Artificial (IA) motor de la Educación Superior

Asumimos la Inteligencia Artificial no como una opción, sino como un imperativo competitivo para la gestión 2026-2030, y la desplegaremos de manera transversal en tres ejes prioritarios.

- Gestión Institucional: incorporaremos herramientas de IA para optimizar recursos y ser más eficientes ("hacer más con menos"), implementando sistemas de alerta temprana para la retención estudiantil.
- Procesos Formativos: la IA será un catalizador para la innovación pedagógica, permitiendo la personalización del aprendizaje y apoyando a docentes e investigadores en la creación de materiales y la retroalimentación en modelos híbridos.
- Competitividad: impulsaremos la inversión tecnológica y la planificación curricular que integre IA, estableciendo alianzas estratégicas con el sector productivo y otros centros de estudios, para que nuestros egresados adquieran las competencias de la nueva era digital, como lo demanda el entorno.

GRACIAS V.C